

# ターンアラウンド戦略の成否

― 日産自動車を例に ―

大 柳 康 司

## 1. はじめに

日本経済はバブル崩壊後の長引く不況を脱しつつあり、大手企業の業績が改善されつつあるとの報道を耳にするようになってきた。ただ好景気の影響が中小企業まで波及するには、今しばらく時間が必要である。1990年代において、大企業は今まで経験したことがない危機にさらされて、山一証券や北海道拓殖銀行などに代表される大企業が倒産した。倒産を免れたとしても、合併や買収などによって再編された企業も数多く存在する。

不況下において企業は倒産を回避するために、さまざまなターンアラウンド戦略を実施する。ターンアラウンド戦略に関する先行研究は欧米を中心に行われており、数多くの成果がみられる。日本においても、平成16年10月に特定非営利活動法人日本ターンアラウンド・マネジメント協会が設立され、ターンアラウンド・マネジメントが注目を浴びるようになってきた。

ターンアラウンド戦略はさまざまな企業で行われてきているものの、必ずしも統一的かつ絶対的な方法があるわけではない。なぜなら企業衰退の原因は各企業によって異なるからである。企業のターンアラウンドは医者が患者の病気を治すことに例えられることが多い。医者は症状から病気の原因をつきとめた上で、それぞれの原因に対して適切な処置を行う。同様に企業のターンアラウンドにおいても、原因に応じた適切な対処がなされ

なければならない。

ターンアラウンド戦略に関する先行研究を整理してみると、ターンアラウンド戦略は大きく縮小戦略と復帰戦略に分けることができる<sup>1)</sup>。縮小戦略は資産削減・従業員削減などによって事業規模を縮小する戦略であり、現状以上の悪化を食い止めることを目的としたものである。一方で、復帰戦略は企業の健全度を向上させるための戦略であると定義され、新たな成長戦略を実施することができる段階まで復帰させることを目的としたものである。まず縮小戦略が行われ、その後に復帰戦略が実施されるという2段階で実施されているという考え方もあるものの<sup>2)</sup>、現実には2つの戦略はオーバーラップした形で実施されている。

ただ2つの戦略の効果の発現に違いがあることも注意しなければならない。縮小戦略の効果はコスト削減や資産売却に伴う資金流入などによって、短期的にその効果が発現する。一方で復帰戦略の場合には新製品の開発など、その効果の発現までにはかなりの時間を要する。したがって、たとえ縮小戦略と復帰戦略を同時に行っていたとしても、それぞれの戦略の効果は、縮小戦略、復帰戦略の順に現れることとなる。さらに縮小戦略は、すべての企業のターンアラウンドにおいて必要というわけではない。企業の状態によっては、必ずしも縮小戦略を実施しなくてもよい場合が存在する。

以上のように、ターンアラウンド戦略には決まったパターンが存在するわけではなく、企業によって、大きく異なってくることになる。一方で全く同じ戦略をとったとしても、成功する場合と失敗する場合がある。これはターンアラウンド戦略が、対象となる企業を取り巻く経営環境の影響を大きく受けていることを示唆していると推測される。

そこで本論文ではターンアラウンド戦略の成否を考える上で必要となる健全度に関して検討した上で、日産自動車の80年代以降のターンアラウンド戦略を概観し、ターンアラウンド戦略において重要な要因とは何かに関して考えていきたい。

## 2. 健全度の測定

### 2.1. 先行研究

はじめに企業の健全度とは何かに関して検討する。一般的にターンアラウンド戦略により、企業の健全度が向上するといわれる。しかしこの健全度という概念は非常にあいまいなものであり、どのような指標でこの健全度を測定するのかというのは研究者によって、さまざまである。健全度の向上は倒産可能性が低下するということを意味すると考えれば、倒産可能性で測定することができることとなるが、収益性が向上するということを意味すると考えれば、収益性で測定することも可能となる。

Argenti [1976] や Nugent [1989] の研究において、健全度 (healthy) という概念が出てきているが、この定義は不明確なものであった。Argenti や Nugent の研究では大数観察を行っていなかったため、健全度に関する明確な定義を行う必要はなかったのかもしれない。しかしターンアラウンド戦略の成否という観点から言えば、この健全度を明確にする必要があると考える。

実証分析を行った先行研究では、この健全度をさまざまな方法で測定している。ターンアラウンド戦略に関する実証研究を中心に健全度の測定方法を概観すると、ほぼ共通して ROI に代表される収益性指標が用いられている。たとえば Hanbrick & Schecter [1983], Chowdhury & Lang [1996] の研究<sup>3)</sup>では ROI が、Robbins & Pearce II [1992] では ROI に加えて、売上高利益率も健全度の測定に利用されていた。

先行研究のほとんどにおいて、健全度の測定に収益性が利用されているものの、Barker III & Duhaime [1997] や Barker III et al. [2001] では ROI だけでなく、Altman [1968], Altman [1983] で提示された Z スコアをも健全度の測定のために利用している。一方、今口=柴 [1999] でも総資本

経常利益率に加えて、Zavgren の倒産予測モデルに用いられている変数に関連するアンケート項目を利用し、健全度の測定を試みている<sup>4)</sup>。

しかし先行研究を概観すると、健全度指標の改善がターンアラウンド戦略の成功を意味するというような判断基準としてのみ、健全度を利用しているものが多く<sup>5)</sup>、健全度の悪化が意味することは何であるかに関する検討はなされていない。別の言い方をすれば、当該企業のターンアラウンド戦略が成功したか否かの基準としてのみ、健全度が利用されているのである。その意味では先行研究においても、健全度という概念が明確に規定されているわけではなく、一つの基準として捉えているにすぎないと考えられる。

以上のような先行研究を踏まえ、まず健全度という概念を明確にし、健全度自体を変数として利用することができるとような測定方法を検討する。次節ではまず新たな健全度概念を検討する前に、先行研究で用いられていた倒産可能性と収益性を健全度概念として利用できるか考えたい。

## 2.2. 収益性と倒産可能性

ターンアラウンド戦略は倒産回避のために行う戦略であり、ターンアラウンド戦略の成功の結果として健全度が改善されると考えている。この観点からすれば、健全度を  $(1 - \text{倒産可能性})$  とすることが妥当であると思われる。倒産可能性は一般的に倒産予測モデルによって算出された Z score などで測定されることが多い。そもそも倒産可能性が高くなった場合、当該企業は倒産に陥る可能性が高く、逆に低い場合には当該企業が倒産に陥る危険性が低いことを意味する。このように考えれば、一見問題がないように思われる。

しかし一般的な倒産可能性測定を念頭におき、あらためて検討してみると、若干の問題が存在する。それは倒産可能性の測定は収益性や流動性などの指標で行われることが多いということである。つまりそこには収益性

・流動性の向上がおければ、倒産可能性が低下し、健全度が向上するという関係が存在するのである。したがって倒産可能性で測定したとしても、結局のところ収益性・流動性で測定したと大きく変わらないということが考えられる。この場合、健全度と収益性・流動性との間には、高い相関が存在していることが容易に想像できよう。したがって倒産可能性を用いずに、収益性・流動性などで直接評価しても大きな違いが生じないと思われる。

事実ターンアラウンドの効果測定において、健全度を収益性で測定している研究が多く見られる。このことは健全度を倒産可能性と仮定した場合であっても、収益性を用いることで代替できることを暗示しているのかもしれない。しかし収益性のみで健全度を測定すれば、倒産回避を目的としたターンアラウンド戦略の測定という当初の目的に立ち返ったときに、倒産可能性で測定した場合と異なる別の問題がある。たとえば高成長期に資金難で倒産してしまう会社を考えてみよう。当該会社の収益性は当然高いのだが、倒産してしまうのである。このような企業の健全度を収益性のみで測定することは困難であることは容易に想像できる。

さらに収益性指標には、会計政策によって大きく変動してしまうという欠点も存在する。たとえば減価償却方法を定率法から定額法へ変更した場合を考えてみよう。減価償却額は通常大きく減少するため、現状の変化は見られないにもかかわらず、収益性は大きく上昇するのである。収益性をそのまま健全度の測定に用いる場合にはこのような問題も考えられる<sup>9)</sup>。

収益性が使えないとすれば、やはり倒産可能性で健全度を測定するよりないように感じられる。倒産は究極的には支払能力の喪失が引き金となる。この支払能力の喪失に着目し倒産可能性を測定するということで、健全度を測定すれば上述のような問題は起こらない。しかし直感的にはあるが、支払能力が高いからといって当該企業が健全とは言えないような気がする。なぜなら倒産しないことと企業が優良であることを同等に取り扱うことは

できないからである。

### 2.3. 健全度の測定方法

以上から健全度を倒産可能性や収益性のみで測定することには、問題があることがわかった。ただ倒産可能性で測定された健全度であれば、企業が倒産に陥るか否かがわかり、収益性や成長性で測定された健全度は企業の優良性がわかるというメリットをそれぞれ有している。このメリットを享受できるような健全度を測定することができれば、それが最適なものと思われる。では倒産可能性と収益性・成長性をどのようにあわせることが妥当なのだろうか<sup>7)</sup>。

ここで、倒産の定義に立ち返って考えてみる。本論文における倒産の定義は清水 [1981] の定義を用いている。清水は倒産に至る過程を3つに分けている。倒産は収益性の低下（第1段階）から始まり、その後支払能力の低下（第2段階）が起こる。支払能力の低下がいよいよひどくなり、最終的には法的破産（第3段階）に至るのである。この過程における第2段階末期以降、すなわち支払能力が大幅に低下し、経営者の本来持っている機能—効率的生産と自主的な意思決定—ができなくなる状態を倒産と定義したのである。この定義に基づいて考えてみれば、比較的健全度が高い第1段階では、まず収益性の低下が起こり、続いて第2段階では支払能力が低下するのである。

この定義に従えば、倒産可能性が低い段階においては上述の定義の第1段階にあるかどうかを判断するために、支払能力よりも収益性や成長性などで評価したほうが好ましい。いよいよ倒産可能性が高くなった状況では、上述の定義の第2段階にいるかどうかを判断するために、収益性や成長性に比べ、支払能力のウエイトが高くなるような健全度を想定すべきであろう。つまり倒産可能性が低い段階では企業の優良を重視するという観点で収益性および成長性で、倒産可能性が高い状況では支払能力を示す倒産可

能性で、企業を評価することが妥当である。

以上の議論をふまえ、本論文では健全度を倒産可能性が高い場合には倒産可能性に高いウエイトをおき、倒産可能性が低い場合には収益性・成長性に高いウエイトがつくような健全度を用いることとする。別の言い方をすれば、相対的にみて倒産しそうな場合には倒産可能性を重視し、逆の場合は収益性・成長性を重視するのである。

新たな健全度は、倒産可能性・収益性・成長性の3つから測定される。以下ではそれぞれ3つの項目をどのように計算するかを説明する。

倒産可能性については岡本＝古川＝大柳 [2000. a]および [2000. b]で作成したニューラルネットワークモデルを用いる<sup>8)</sup>。一方、収益性は売上高経常利益率を、成長性は5年間移動平均売上高伸び率<sup>9)</sup>をそれぞれ用いた。収益性・成長性に関しては健全性の測定にあたり両者を合算して利用するため、収益性は成長性と対応させるという観点から損益計算書上の利益率である売上高経常利益率を用いた<sup>10)</sup>。一方成長率に関しては単年度の極端な変動を除去するために5年間の移動平均とし、収益性との対応という観点から総資産や資本の伸び率ではなく、売上高伸び率を用いている。

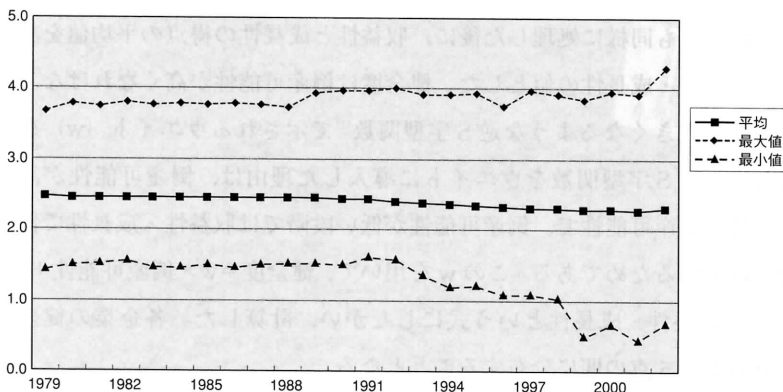
倒産可能性に関しては各年ごとに倒産可能性を計算し、それを標準化した後2.5を加算した結果を0点から5点に丸めている。収益性および成長性に関しても同様に処理した後に、収益性と成長性の得点の平均値を計算し、収益性・成長性の値とした。健全度は倒産可能性が高くなればなるほど、より大きくなるような逆S字型関数<sup>11)</sup>で示されるウエイト(w)を利用した。逆S字型関数をウエイトに導入した理由は、倒産可能性が高い段階では倒産可能性で、倒産可能性が低い段階では収益性・成長性で健全度を測定するためである。このwを用いて、健全度 $=w \times \text{倒産可能性} + (1 - w) \times \text{収益性} \cdot \text{成長性}$ という式にしたがい、計算した。各企業の健全度は0点から5点の間に分布することとなる。

以上のように計算する健全度はどのような傾向を示すのかを検討するた

めに、日経 NEEDS から1975年3月から2002年3月までの27年間のデータを利用し、3月決算の製造業に分類される全上場企業の健全度を計算した。上述の健全度の計算には5年分の財務データが必要なため、健全度は1979年から2002年までの24年分計算したこととなる。各年ごとの健全度の平均値の推移を示したものが図表1である。図の縦軸は健全度を示し、横軸は年度をさす。図表1をみると、1990年を境に大きく異なっていることがわかる。1989年以前は、最大値が約3.8、最小値が1.5、平均値が約2.45と概ね安定している。しかし1990年以降、平均値は低下し、最大値と最小値の差は急激に拡大するという異なった傾向が見受けられる。

この境界となっている1990年は株式価格が大きく下落した、いわゆるバブル崩壊が始まったときである。その後も、バブル崩壊の影響が拭いきれていない。このことが健全度に大きく影響していると考えられる。バブル崩壊後の健全度の分散は拡大しているようにみえるが、実際は逆である。1989年以前の健全度の分散は概ね0.8であるが、1990年以降の健全度の分散は最大値と最小値の差の拡大とは逆に、徐々に低下し、2002年においては0.46と縮小傾向にある。このような健全度の動きからバブル崩壊後、一

図表1 健全度の平均値推移



出典：日経 NEEDS より筆者作成



部の企業が勝ち組として突出する中、一部の企業は急速に健全度を悪化させているということが推測できる。健全度の分散が小さくなっているという事実からすれば、企業間の健全度の相違は1989年以前と比べて、縮小してきているということもできる。

### 3. 日産自動車を取り巻く環境

#### 3.1. 自動車メーカーの健全度推移

日産自動車の概況を個別にみる前に、各自動車メーカーの健全度の推移と当該会社の状況をあわせて検討していく。自動車メーカーの最近10年間の健全度推移をまとめたものが図表2である<sup>12)</sup>。倒産企業の健全度は2.0以下で推移することが多いことを考えれば、本田技研工業、スズキ、富士重工業、ダイハツ工業に関しては概ね高いレベルで健全度が推移しており、年度によっては健全度が3を超えている。

一方、日産自動車、三菱重工業、マツダの健全度推移をみると、健全度が2以下となっている年度が目立っている。このことからバブル崩壊以降、

図表2 自動車メーカー健全度推移一覧

年度	日産自動車	三菱自動車	本田技研工業	スズキ	富士重工業	マツダ	ダイハツ工業
1993	1.980	1.945	1.860	2.122	3.013	1.838	2.505
1994	1.789	1.992	1.811	2.038	3.187	3.068	1.913
1995	1.976	2.074	1.893	2.036	2.810	3.001	1.900
1996	1.787	1.962	1.857	2.092	2.507	1.746	1.899
1997	1.834	1.866	3.306	2.005	3.055	1.527	2.904
1998	1.872	2.939	2.263	2.000	2.040	1.838	2.468
1999	1.946	1.857	2.187	2.326	2.036	2.961	3.250
2000	2.832	1.798	3.439	2.093	2.235	1.772	3.156
2001	1.867	1.936	3.193	2.009	2.989	2.639	2.192
2002	1.959	2.088	2.409	3.332	2.055	2.265	3.082

出典：日経 NEEDS より筆者作成

勝ち組企業と負け組企業が明確になったと考えることができよう。倒産企業よりは若干高いものの、決して楽観視できるレベルではない。このような健全度の低下が見られるとき、各企業はどのような対策をとったのか簡単に検討したい。なお日産自動車に関しては次節以降で詳しく検討するため、ここでは三菱重工業とマツダに関してのみ検討することとする。

三菱自動車の健全度は1993年以降決して高い状態にはなかった。1998年に大きく改善するもその後低迷を続けている。2000年3月時点での健全度が1.798と非常に低いことからわかるように、好ましい状態ではなかったはずである。このような三菱自動車の健全度の低下が決定的となったのは、2000年7月18日に行われた立ち入り検査によって判明したリコール隠しであろう。このリコール隠しは当社に深刻なダメージを与えることとなる。信頼性の大きな低下が起これ、顧客が離れていってしまった。この状況を打破するために、三菱自動車は2001年2月26日に「ターンアラウンド・プラン」を発表し、経営再建を行っている。

一方、マツダは1994年、1995年と3以上の健全度を維持するも、その後急速に健全度が下落した。三菱自動車同様このような健全度の低下は、マツダにとっても深刻な状態を示していた。これは1996年5月に、かねてからマツダに資本参加していたフォードがマツダの持ち株比率を33.4%へ引き上げたことから推測できよう。その後1996年6月の株主総会で、ヘンリー・ウォレス副社長（当時）が社長に就任し、マツダはフォード傘下の自動車メーカーとして再建を図ることとなった。以上が簡単ではあるが、健全度の低迷が見受けられた三菱自動車とマツダの状況である。

このことから、健全度の低下は当該企業が深刻な状況にある可能性を示していると考えてよいと思われる。別の言い方をすれば、この健全度の低下によって当該企業が危機的状态に近づいていることが、逆に健全度の上昇によって危機的状态を回避したことがわかることとなる。

### 3.2. 日産自動車の業績推移

日産は戦前から「ダットサン」の名称で知られる日本でも歴史が古い企業である。トヨタ自動車に次ぐ、国内シェア二位の地位を長らく維持していた。しかしバブル崩壊後、その地位は下落し、1999年ルノーの資本参加を受け、現在はルノーから派遣されたカルロス・ゴーン社長の下、ターンアラウンドを行うこととなった。

日産の前身は1910年6月25日に鮎川義介が設立した戸畑鑄物(株)である。戸畑鑄物(株)は1931年6月にダット (DAT) 自動車を製造しているダット自動車製造(株)を傘下にいれ、同年8月新小型乗用車の第一号車が完成し、「ダットソン」と命名する。翌年3月、「ダットソン」を「ダットサン」に変更し、これが日産へ引き継がれることとなる。

日産自体は1933年12月26日に自動車製造(株)として、資本金1,000万円で横浜市に設立された。初代取締役社長には鮎川義介が就任している。その翌年1934年6月1日に社名を日産自動車(株)と改称することとなる。その後、「ダットサン」ブランドを引き下げ、戦前、戦中、戦後まもなくの自動車産業を牽引する存在となった。戦時中は、陸軍から航空機エンジンの生産命令を受け、航空機エンジンの製造も手がける。1944年9月には、日産自動車(株)という社名を一時日産重工業(株)へ変更するが、戦後まもない1949年8月に、再び日産自動車(株)という社名に復帰し、1951年1月上場する。上場を前後して、1950年5月には、民生ダイゼル工業(株)（現日産ディーゼル工業(株)）へ、1951年5月には新日国工業(株)（現日産車体(株)）へ資本参加し、現在の日産グループの基礎がこの時期に形成される。高度成長期には、「ブルーバード」、「セドリック」、「フェアレディ」などの斬新な車を市場へと送り出した。1966年プリンス自動車工業(株)と合併し、日産の地位は不動のものとなる。

1976年3月期から2002年3月期までの日産の単独売上高をみると、1976年3月期以降売上高は順調に増加していたものの、円高不況の影響により

一時低迷する。しかし、その後のバブル景気にのり、売上高は回復することとなる。1992年3月期には単独売上高はピークの約4兆2700億円となる。しかし、その後はバブル崩壊の影響を受け始め、単独売上高は急激に下落することとなる。1996年3月期および1997年3月期には一時単独売上高は回復するものの、その後再び低下し始める。

一方、売上高経常利益率は売上高の推移とは異なった動きをしている。1980年3月期まではおおむね6%の利益率を維持していたが、その後低下傾向が続く。バブル時に若干上向くものの、バブル崩壊後急激に下落し、赤字に転落することとなる。しかし2002年3月期には再び6%へと利益率を改善した。以上のように、単独の業績推移を見てみると、売上高は順調に伸びているように見えるものの、低利益率体質は1980年代初めからカルロス・ゴーンによる巨額損失が計上された2000年3月期まで長期間続いていたこととなる。

以上が業績推移の簡単な説明である。日産の状況は1990年以降売上高の低下傾向によって、非常に深刻な状態になっていたということがわかる。ただ利益率の低下傾向は1980年代から続いていることにも注意すべきであろう。

### 3.3. 日産自動車の健全度推移

1979年以降の日産の健全度の推移を見てみる。図表3は日産の1979年以降の健全度、製造業全体の各年の平均値・最大値・最小値をまとめたものである。この健全度の推移を見る限り、日産の状況は決して好ましい状態になかったことがわかる。1980年はかなりの高水準にあったものの、その後急激に健全度が悪化し、2000年3月期を除き平均値を超えることはなかった。2002年3月期においても、この傾向が続いていると考えることができる。2000年3月期には大幅なリストラによる巨額損失を計上しているにも関わらず、健全度が大幅に上昇しているのである。これはおそらくリス

図表3 日産自動車(株)の健全度推移

	日産自動車 健全度	製造業全体				日産自動車 健全度	製造業全体		
		平均	最大値	最小値			平均	最大値	最小値
1979	3.008	2.455	3.692	1.432	1991	1.709	2.422	3.979	1.610
1980	3.638	2.452	3.828	1.506	1992	1.730	2.398	3.988	1.596
1981	2.437	2.450	3.829	1.524	1993	1.980	2.371	3.912	1.410
1982	2.207	2.439	3.796	1.523	1994	1.789	2.354	3.892	1.306
1983	2.046	2.441	3.848	1.462	1995	1.976	2.338	3.973	1.287
1984	1.682	2.440	3.780	1.480	1996	1.787	2.312	3.978	1.090
1985	1.675	2.439	3.764	1.499	1997	1.834	2.304	4.014	1.091
1986	1.661	2.441	3.850	1.475	1998	1.872	2.295	3.804	1.068
1987	1.639	2.442	3.756	1.471	1999	1.946	2.271	3.858	0.495
1988	1.661	2.439	3.772	1.547	2000	2.832	2.277	3.869	0.665
1989	1.688	2.436	3.924	1.523	2001	1.867	2.264	3.931	0.435
1990	1.678	2.434	3.953	1.525	2002	1.959	2.290	4.118	0.640

出典：日経 NEEDS より筆者作成

トラによる巨額なキャッシュインフローの影響および、それに伴う財務体質の改善がこの背景にあると思われる。このことに加え、2000年3月期は他の企業においても新会計制度導入に伴う巨額損失の計上が目立っていたことも若干影響しているのかもしれない。しかし翌年にはまた以前と同様に健全度は平均値を下回ってしまった。その意味で日産はこの段階においてターンアラウンドを模索しているということができよう。2001年3月期から2002年3月期にかけて若干ではあるが、健全度が上昇している。

以上のような日産の状況を鑑み、大きく3つの期間分け、それぞれの時期に実施されたターンアラウンド施策を検討する。それは、最初に健全度が大きく下落した1980年代、バブル崩壊後の業績低迷期である1990年代、カルロス・ゴーンによる改革が行われた1999年以降の3つである。この3つの期間に、日産が行ったターンアラウンド戦略を比較検討することによって、有効なターンアラウンド施策とはどのようなものであるのか、明確になると思われる。

## 4. 日産自動車のターンアラウンド<sup>13)</sup>

### 4.1. 80年代の組織改革

1970年代後半、業績は順調に推移するも、1966年に行われたプリンス自動車工業(株)との合併の影響が未だ色濃く残っており、社内にはセクショナリズムと官僚主義の弊害が生じ、問題が山積していた。売上高は順調に上昇しているものの、利益率の低下が起こり、規模の経済性によるメリットを十分享受ができていなかった状態が見て取れる。売上高の伸びは順調な輸出に支えられたものであり、国内市場に目を向けてみれば1975年以降シェアが低下傾向にあった。当時の日産の最大のライバルであったトヨタ自動車はシェア40%前後を維持していたのである。ライバルとの差は年々拡大する傾向にあった。このような状況を打破しようといわれたのが、石原・久米による一連の改革である。

石原俊は1974年まで16年間にわたって社長の座にあった川又克二の後継者の最有力候補であった。1954年に42歳の若さで取締役役に就任し、その後順調に出世していた。しかし川又が選んだ後継者は川又の1歳下の岩越忠恕であり、ホープの石原が社長になったのは1977年である。当時、社内では「なぜ石原さんがストレートに社長に就任せず、岩越さんをはさんだのか」、「石原社長の誕生が遅すぎた」という意見があったという<sup>14)</sup>。

岩越の社長就任期間中、日産は国内シェア30%をどうにか維持できていたのだが、石原が就任した頃には30%を割り込み、今まで社内に内在していた問題が噴出していった。以上のような状況を打破しようとしたのが、石原による改革である。

石原による改革は、1979年に行われた組織大改革にはじまる。これは官僚的組織打破がポイントとなったものであり、日産設立以来最大の組織変更、人事異動が行われた。その代表的なものが、技術企画室を設置したこ

とであろう<sup>15)</sup>。この技術企画室の設置目的は各プロジェクトの総合調整を行い、社長に情報を提供する技術面の「社長室」を持つことであった。

このような組織大改革の狙いは「計画経営の達成、重要かつ緊急の課題の解決、環境変化への機動性、P3（合理化運動）の推進」というキーワードでまとめることができる。とくに合理化運動は積極的に推し進められる。その最たるものが、座間工場のロボット化であろう<sup>16)</sup>。このような生産ラインの機械化はライバルのトヨタ自動車よりも一歩先んじていたものである。

さらにこの改革を推進するために、大幅な役員の入れ替えをも断行している。5名の役員が退任し、技術系出身の新たな役員6名が選出された。この役員人事において、課題のシェア低下に歯止めをかけ、回復を目指したのである。一方で原価低減委員会や事務合理化委員会なども設置され、国内シェア回復に向けて万全の体制が確立したかにみえた。国内販売に関しても、石原自らが全国のディーラーを巡り、連帯感の強化に努めていた。

しかし石原の以上のような改革は十分な効果をあげることなく、日産のシェアは低下し続ける。この背景には石原の社長就任に伴い、労働組合との確執がより一層深刻な状態になったことが考えられる<sup>17)</sup>。労働組合のボスともいえる塩路一郎は16年間の長期にわたって社長を務めた川又が一目置くような存在であり、塩路を副社長以上に信頼し、役員人事まで相談することがあったという<sup>18)</sup>。

このような労働組合のボスの塩路を、石原は川又や岩越のように「甘やかす」ことも「利用する」こともしなかった。このような塩路への扱いが、陰に石原体制を揺さぶる行動となって現れてきたのである。このような揺さぶりは生産や販売にまで及んだ。生産についてはしばしばラインストップが起こり、生産効率が低下した。増産反対・労働強化反対ということで残業や休日出勤が簡単にはできないようになる。販売会社の労働組合へは中央の労働組合から「日曜営業はするな」、「夜間の超過勤務は拒否せよ」

といった指令が出る。これでは国内市場のシェアをいくら回復しようと、体制を整えても全く機能しないはずである。この時期、日産は英国進出を果たすものの、労働組合の猛烈な反対にあい、一時計画を延期した結果、発表から実際に英国日産が設立されるまでに3年もの月日を費やすことになってしまった。

以上のような労働組合との確執は徐々にではあるが、日産の体力を弱らせる結果となったと思われる。このような労働組合との確執を解決すべく、1984年2月に「労務部」を発足させた。この労務部が徐々にではあるが、機能し始め、このような確執は解消されつつあった。

このように労働関係の正常化がすすめられている頃、研究開発分野での意識改革が行われていた。この研究開発分野での意識改革は久米豊によって行われた。後に久米は石原の後継者として、社長に就任することとなる。研究開発部門の意識改革のポイントは、役員の意見ではなく、お客様の意見を取り入れることであった。これにより現場に自由な発想が生まれ、魅力ある商品が開発されるようになった。

1985年6月石原は久米に社長の座を譲り、久米新体制で日産の復活に向けてのさまざまな施策が行われることとなる。社長就任時の久米の挨拶を見てみると、当時の日産の状況がどのようなものであったかが垣間見える。久米は就任挨拶で、「占有率の継続的な低下は、単にモデルチェンジの有無やその成否だけでは説明できるものではなく、部門を越えた会社の総合的な問題であり、ときとして精神的な問題でさえあるのではないかと考えています」と述べたという<sup>19)</sup>。当時、日産の経営上の重点課題は、国内販売の基盤強化、商品開発力の充実、品質の向上、原価の低減<sup>20)</sup>、海外事業の推進という5つのものであった。これは石原が社長だった時代から継続されているものである。後述するが、1999年以降、カルロス・ゴーンによって推進された「日産リバイバル・プラン」でも同じような課題が提示されていることは興味深いことである。



1987年3月期に単独で初めての営業損失を計上したことによって、より大胆な変革を実施しなければならない状況にあったはずである。当時の健全度の数値が1.639であったことから、その深刻さが伺える。しかしその後の売上高上昇と利益率の改善によって、石原—久米と続いた一連のターンアラウンド戦略は成功したかに見えた。健全度から考えれば、財務体質をより強固にしなければならない状態であるにもかかわらず、日産は有利子負債を増大させ、積極的な海外進出を図ることとなる。しかしそれは折しも日本中が好景気に沸いたバブル期であった。

バブル期の日産の健全度を見てみると、低水準のままである。財務諸表上の数字では改善されたかのように見えても、実質的には改善されていなかったのである。さらにこの時期での拡大戦略による有利子負債の増加はバブル崩壊後、日産に深刻な影を落とすこととなる。次節ではバブル崩壊後の日産の低迷からルノーによる資本参加が決定する時期までの状況を概観したい。

#### 4.2. 90年代の低迷からルノーの資本参加

バブル崩壊に伴い、日産の業績は低迷しはじめる。利益率は株価の急落により顕著になったバブル崩壊直後の1991年3月期にはじまり、1993年3月期には経常利益で赤字に転落することとなる。売上高に関しても、利益の低下よりは若干時期はずれているものの、1993年3月期以降90年代を通じて、低下傾向が見受けられる。1993年3月期から1995年5月期には3期連続の営業損失を計上してしまう。その後黒字に転換するも、マスコミでは日産の衰退が盛んに報道されるようになり、危機的な状態となっていたといえる。本節ではこのバブル崩壊後から1999年3月に発表されたルノーの資本参加までの間の経緯を簡単に見ていきたい。

このような日産の低迷期に直面したのは、1992年に社長に就任した辻義文であった。業績低迷が続く中、辻は1993年2月、主力工場で日産の象徴

とも言える座間工場の閉鎖と5,000人の人員削減を発表した。辻が意図したところは、業績低迷と座間工場の閉鎖によるショック療法によって、社内に危機感を生じさせようということだったのかもしれない。しかし辻の目論見はずれ、「興銀がバックにいる」という意識が蔓延していた社内には危機感が生まれることはなかった。さらに辻の計画に誤算が生じた。それは閉鎖した座間工場を売却し、その資金で有利子負債を削減しようとしていたのだが、地元の反対などで頓挫したことであった。その間にも、業績悪化は深刻なものとなっていく。実際の危機的状況とは異なり、社内には危機感がなかったことがターンアラウンドを実行できなかった最大の原因であろう。

その後、辻は1996年塙義一に社長の座を譲ることとなる。このときには日産の国内シェアはピーク時より3分の1程度の20.8%と20%割れ寸前までに落ち込んでいた。売上高の上昇も見込めないまま、1997年3月期には単独で過去最悪の巨額損失を計上することとなる。

1998年5月20日、塙は「グローバル事業革新」と銘打った新しいリストラ計画を発表した。それは1兆円の有利子負債削減、四系列ある販売網の二系列への集約、車種の削減、プラットフォームの統合などである。キャッシュフローを重視した経営に転換するために、事業に関係ない資産は可能な限り売却するとして、銀座の本社ビルを売却する考えも明らかにした。これは従来維持していた莫大な含み資産を徐々に切り売りするという「含み益経営」との決別を意味することであった。

この一大転換に対しても市場の反応は冷ややかなものであった。タイミングが遅かったのである。1998年3月期は営業損失の計上に歯止めがかかったものの、信用収縮は一向に解消しない。金融機関から徐々に融資枠を狭められていったのである。このような状況での最後の手段は市場から直接資金を調達することしかなかった。

しかし格付機関の厳しい評価が、多額の有利子負債を抱える日産に市場

からの資金調達を許さなかった。1998年8月 Moody's は長期債格付を2ノッチ引き下げて投資適格最低の Baa 3 とし、続く1998年11月には日産の中間決算の状況を鑑み、長期債格付と日産の米国販売金融会社などが発行するコマーシャルペーパーの格付を引き下げの方向で検討すると発表した<sup>21)</sup>。仮に格下げが行われれば、日産の発行する社債は投機的格付けとなってしまう、実質上社債の発行ができなくなることが考えられた。

このような逼迫した状況の中、1998年暮れに日本興業銀行や富士銀行など金融機関10行に総額5,000億円の融資枠を設定し、さらに日本開発銀行からも850億円の特別融資を受け、当面の資金手当てを行うことができた。しかし依然として、日産の資金繰りは厳しい状況にあった。

1999年3月10日にダイムラクライスラーとの提携交渉の打ち切りが発表されるや否や、Moody's は翌日、日産の長期債格付けを投機的格付けである Ba 1 に、米国の販売金融会社の発行するコマーシャルペーパーの格付けを投機的格付けにあたるノット・プライムに格下げしてしまった。

ダイムラクライスラーとの交渉が決裂した以上、早く改善策を見つけないければ、他の格付機関も格下げするのは必死であった。1999年3月13日塙は急遽バリーに飛び、ルノーとの資本提携に踏み切ることを決断するのである。この交渉は成功裏に終わり、5,857億円の第三者割当と2,159億円の new share subscription 社債をルノーが引き受けることとなった。これにより、ルノーは36.82%所有する筆頭株主になるのである。

次節では、筆頭株主であるルノーから派遣されたコストカッターという異名を持つカルロス・ゴーンが行ったターナラウンド戦略を見ていきたい。

#### 4.3. カルロス・ゴーンによる経営改革—日産リバイバル・プラン

1999年3月ルノーが日産に資本参加し、日産建て直しが始まった。そこでルノーが満を持して送り込んだのが、カルロス・ゴーンであった。まずゴーンが日産で行った具体的な話に入る前に、ゴーンの経歴を簡単にまと

めておく。

カルロス・ゴーンの華々しい経歴は、フランスのタイヤメーカーミシュランから誘いを受けたことから始まる。ミシュランはフランスでも現場を重視する企業で有名であり、ここに現場を非常に重視する経営者であるゴーンの源流があるといっても過言ではない。ゴーンは27歳でフランス・ル・ピュイ工場の工場長に、その後若干30歳でブラジル・ミシュランの社長に就任した。当時のブラジルは年率1,000%でインフレが進行するようなどん底の経済状態であった。このような状況下にあいながらも、ゴーンはブラジル・ミシュランで見事な采配を披露した。この豪腕振りが評価され、ミシュランの北米子会社の社長となり、大胆なリストラを断行し、マルチブランド戦略で成功を収めた。

このミシュランでの華々しい業績に目をつけたのが、ルノー会長のルイ・シュバイツァーだった。シュバイツァーの熱心な呼びかけに応じ、1996年にルノーへ移ることになる。当時のルノーの業績は非常に悪く、ゴーンが就任した当時は約12億フランの赤字を計上することがわかっていたのである。ここでもゴーンはすばらしい才能を発揮した。入社後5ヵ月後200億フランのコスト削減計画を策定し、ベルギー工場の閉鎖を行った。このころから「コスト・カッター」と呼ばれるようになる。コスト削減だけでは企業は蘇ることはない。ゴーンはコスト削減と同時に、デザインとマーケティングを重視し、相次いでヒット車を誕生させた。これによってルノーは再生するのである。

以上のようなすばらしい経歴をもつゴーンが日産の社長に就任した時、日産には大きく7つの問題があった<sup>22)</sup>。それは、(1)縦割り組織に巣くったセクショナリズム、(2)生産と雇用の2つの過剰、(3)系列取引、(4)海外事業の稚拙さ、(5)均質な組織、(6)借入依存の財務体質、(7)技術偏量・ブランド軽視という7つのものである<sup>23)</sup>。これらの問題は一朝一夕で片付くほど簡単なものではない。それぞれに関して、ゴーンがどのように取

り組んだのか簡単に説明したい。

最初の縦割り組織に巣くったセクショナリズムに関しての対処で一番に挙げられるものが、クロス・ファンクショナル・チームを設置したことであろう。これは今まで縦割りであった組織に横のつながりを出すために導入されたものである。このクロス・ファンクショナル・チームが後述する「日産リバイバル・プラン」の立案事務部隊となったのである。このチームで検討されたテーマは、大きく9つ存在する。それは、(1)事業の発展、(2)購買、(3)製造、(4)研究開発、(5)販売・マーケティング、(6)一般管理費、(7)財務コスト、(8)車種削減、(9)組織と意思決定プロセスの9つのである。副社長を責任者に据え、それぞれのテーマごとに検討を行った。その結果をまとめたものが、1999年10月18日に発表された「日産リバイバル・プラン」<sup>24)</sup>であった。

「日産リバイバル・プラン」は大きく3つの大胆なコミットメントからなるものである。それは、

- ・2001年3月期に、連結当期利益の黒字化を達成
- ・2003年3月期に、連結売上高営業利益率4.5%以上を達成
- ・2003年3月期末までに、自動車事業の連結実質有利子負債を7,000億円以下に削減

という3項目である。このコミットメントの発表時、以上の3項目のうち1項目でも達成できない場合には経営陣全員が辞任するということも合わせて発表された。この発表は、以前辻が達成できなかった従業員との危機感の共有を促進させることとなったと推測される。

「日産リバイバル・プラン」は、この3つのコミットメントを達成するためのより具体的なアクションプランにまで及んでいる。これらは詳細に7つのアクションに分割されている。それは、事業の発展に関するもの、購買に関するもの、製造に関するもの、販売・一般管理費に関するもの、財務管理に関するもの、研究開発に関するもの、組織と意思決定に関する

ものである。それぞれのアクションプランにも、事細かに明確な数字で目標が設定されていた。これらのアクションプランが達成されれば、当然3つのコミットメントも達成できるのである。このリバイバル・プランの達成状況に関しては、次節で述べることとする。

2つ目の問題点である生産と雇用の2つの過剰の話へと論を戻したい。生産と雇用の過剰はゴーンが社長に就任する以前から認識されていた。事実、辻は1993年2月に座間工場を閉鎖し、5,000人のリストラを断行している。しかしその後の長引く売上高減少によって生産と雇用の過剰はより深刻な問題となっていた。

そこで提案されたのが、村山工場の閉鎖である。設備が老朽化していた座間工場の場合と異なり、村山工場は日産において主力工場であった。その村山工場の閉鎖は、日産全体に衝撃を与えたことは言うまでもない。ただ30%の生産能力過剰を解消するためには、この村山工場閉鎖以外に手段はなかったのである。あわせて5,000人に及ぶリストラも行われた。リストラに関しては個人の事情をできる限り、加味して行われたようである<sup>25)</sup>。

系列取引にメスを入れるということは、2001年3月期に連結当期利益の黒字化を達成、2003年3月期に連結売上高営業利益率4.5%以上を達成という2つの目標を達成するためには、どうしても行わなければならないものであった。ゴーンはリバイバル・プラン発表後、部品メーカーに関して、2002年までに20%のコスト削減を要請した。具体的には2001年3月期に8%、2002年3月期に7%、2003年3月期に6.5%というものであった。そしてこの20%削減を達成できた企業とのみ契約を続けるとしたのである。これは従来の系列の崩壊を意味するものであった。

次に海外事業の稚拙さに関して説明する。日産の海外事業はルノーの資本参加を受ける前から深刻化な状態にあった。特に北米日産が1998年3月期に800億円もの赤字を計上したことからも、その深刻さは容易に想像できるものである。これに対し、ゴーンはルノーとの提携を強化することに

図表4 日産自動車(株)とルノーの提携年表

1999年

- 3 月 日産とルノーが提携に合意。5,857億円の第三者割当と2,159億円の新株引受権付社債をルノーが引き受ける。これにより、ルノーが36.82%所有する筆頭株主に
- 7 月 ルノーが日産ディーゼルへの持株比率を22.5%に増加

2000年

- 5 月 日産がルノー車の日本販売を開始
- 5 月 欧州市場における販売・マーケティング共同戦略を発表
- 10月 ルノーの協力により日産がモロッコにおける事業体制を強化
- 12月 日産のメキシコ工場でルノー「セニック」の生産開始

2001年

- 4 月 共同購買会社ルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーション(RNPO)を設立
- 5 月 日産の協力によりオーストラリア初のルノー・ショールームをオープン
- 7 月 日産の協力によりルノーが台湾におけるマーケティング活動を開始
- 11月 日産の協力によりルノーがインドネシアにおけるマーケティング活動を開始
- 12月 日産のメキシコ工場でルノー「クリオ」の生産開始  
ルノー・日産共同のブラジル新工場が操業開始

2002年

- 3 月 ルノーが日産への持株比率を44.4%に増加  
日産のメキシコ工場で日産「プラティーナ」の生産開始  
日産製V6エンジンを搭載したルノー「ヴェルサティス」の販売開始  
オランダにルノー・ニッサンBVを設立  
日産がルノー株式の13.5%を取得
- 4 月 ルノー・日産共同のブラジル工場の日産「フロンティア」ピックアップトラックの生産開始
- 5 月 日産がルノーへの持株比率を15%に増加

出典：日産自動車(株)「アニュアルレポート2001」(2002年3月期) p.10.

よって、解決を図ろうとした。ルノーとの提携強化の流れをまとめた年表が図表4である。欧州に始まり、モロッコ、メキシコ、オーストラリアへと続く一連の状況を見ると、日産とルノーとの共同事業展開は世界中で行

われていることが見て取れる。この年表から判断するに、両社の提携は日産だけではなく、ルノーにとっても意味あるものであったのかもしれない。

5つ目の均質な組織は、日本企業に共通する問題であるかもしれない。入社以来一貫してその会社で働き、出世するという流れはどうしても均質な組織を作ってしまう。この均質な組織の打破のために、ゴーンは日産とルノーの幹部社員の人事交流を行った。この人事交流はルノーから日産だけでなく、日産からルノーというように相互に行われた。このような人事交流は社内に異質な価値観を導入し、日産が抱える同質性を改善することに重要な役割を果たしたといえる。

6つ目の日産の借入依存の財務体質は、バブル前後の5年間の経営戦略の失敗によるところが大きい。巨額な有利子負債は積極的な投資と海外展開によって生じたものであり、いわゆるバブル期の負の遺産といえる。ゴーンは関連会社の保有株式を次々と売却することによって、その解消を図った。1998年9月に塙が行った銀座の本社ビル売却以降2000年3月までの主たる売却をまとめたものが、図表5である。その後もノン・コア事業の売却は続いている。

最後の技術偏量・ブランド軽視は以前から見られたものであった。会社の中には、「日産はよい車を作っている。その車を買わない消費者が車をわかっていないからだ」という言葉に象徴される技術に偏り、ブランドを軽視する傾向が見られた。この価値観を打ち壊し、ブランドを再構築する必要があった。これにはゴーンの腹心のペラタが責任者となった。ペラタが記者会見で日産車が売れなくなった理由として挙げたのは、資金不足から投資が制約され、興味深い新車開発プロジェクトも途中で断念せざるをえなかったこと、意思決定プロセスにおいて明確な利益志向がかけていたこと、デザイナーが自由に発言できる雰囲気がなく、デザインの訴求が甘かったことなど多岐にわたった。このような状況を鑑み、必要なことはブランド・アイデンティティの確立であると考えた。具体的な施策としては



図表5 日産自動車(株)事業売却などの主な経緯

1998年	
9月	東京・銀座の本社ビル新館の土地・建物を森ビル開発に売却 広告代理店の日放の株式を米オムニコムグループのTBWAに売却 豪州販売金融会社をGEキャピタルの豪州法人に売却
12月	カタログ制作の日産グラフィックアーツの株式の過半数をオムニコムグループに売却 地域系新電電の東京通信ネットワークの東京通信ネットワークの保有株式を東京電力に売却
1999年	
2月	日産リースのリース事業を日本興業銀行系の興銀リースに譲渡
4月	日産テクシオのウォータージェット繊維事業を豊田自動織機製作所に譲渡
5月	日産ディーゼル工業の保有株式の一部を仏ルノーに売却
5～6月	欧州販売金融会社5社をルノーに譲渡
6月	日産コーエーの社員食堂事業をグリーンハウスに譲渡
9月	携帯電話事業会社9社の保有株式をDDIと日本テレコムに売却
10月	横浜工場の焼結部門を日立粉末冶金に譲渡
2000年	
2月	宇宙航空事業の営業譲渡について石川島播磨重工業と合意 (2000年7月石川島播磨重工業の子会社であるアイ・エイチ・アイ・エアロスペースに売却)

出典：日経ビジネス編 [2000] p.193. を一部加筆修正

いすゞからチーフデザイナーをヘッドハンティングしたことなどが挙げられよう。ブランド・アイデンティティの確立は現在もなお日産が取り組んでいる重要な課題である。

以上がゴーンの社長就任時、日産が抱えていた問題に対する具体的な対処である。

## 5. 日産自動車におけるターンアラウンド戦略の成否

### 5.1. 「日産リバイバル・プラン」の早期達成とその後

4.3. カルロス・ゴーンによる経営改革—日産リバイバル・プランで説明した「日産リバイバル・プラン」は成功したのであろうか。本節では「日産リバイバル・プラン」の結果とその後を簡単にみていく。

「日産リバイバル・プラン」は、大きく3つのコミットメントがあるのは上述したとおりである。それぞれのコミットメントに対する結果を簡単に説明したい。最初のコミットメントである「2001年3月期に、連結当期利益の黒字化を達成」はいち早く達成された。2001年3月期の連結当期利益は約938億円であった。二つ目のコミットメントである「2003年3月期に、連結売上高営業利益率4.5%以上を達成」に関しても、2002年3月期に達成された。2002年3月期の連結売上高営業利益率は7.9%となっている。最後のコミットメントである「2003年3月期末までに、自動車事業の連結実質有利子負債を7,000億円以下に削減」もまた、2002年3月期に達成された。ちなみに2002年3月期末の自動車事業の連結実質有利子負債残高は4,317億円と、過去24年間で最低水準となっている。

3つのコミットメントは上述のように2002年3月期に目標よりも早い段階で達成された。このコミットメント達成のために提示されたアクションプランもコミットメントと同様に、すべて2002年3月期に達成された。具体的な成果は、購買コストの20%削減、工場稼働率が51%から75%に向上、国内販売ネットワークの再編成による販売マーケティングコストの削減、グローバルでの人員の削減、ノン・コア資産の売却、研究開発の25%以上の効率化などである。このような事業改革を実施している最中であっても、将来へ向けた投資計画が組み込まれていた。たとえば技術部門に1,000名ものエンジニアを新規採用する一方、多くの研究開発費(売上高比4.5%)

を投入し、設備投資（売上高比5.5%）もまた積極的に行っていたのである。

以上のように、ゴーンによって示された「日産リバイバル・プラン」は予想以上の成果を上げたといえることができる。しかし目標達成した2002年3月期の健全度を見てみると、1.959と決して高い水準ではない。単体での業績を見てみると、2002年3月期の売上高は約3兆198億円、経常利益は1,979億円であったが、これは石原が組織改革を行い、積極的に海外展開していた1981年とほぼ同じ水準である。ちなみに1981年の売上高は約3兆161億円、経常利益は1,244億円である。

このことからゴーンが実施した「日産リバイバル・プラン」の成功によって、日産は1980年代初頭の状態に戻ったといえるのではないだろうか。つまりゴーンは未だ石原—久米—辻—塙と4人の社長が行ったターナラウンドの失敗による負の遺産を精算したにすぎないのである。このように考えると、日産の現状は以前に比べれば改善されているものの、決してよい状況とはいえないはずである。約20年前の姿に戻ったのであれば、これからは約20年の遅れを取り戻さなければならない。

現在日産は「日産リバイバル・プラン」が早期達成されたため、達成後の計画である「日産180」という3カ年計画を前倒しし、2002年4月より実施した。「日産180」も「日産リバイバル・プラン」同様、3つの大目標およびそれを達成するために必要とされる複数の下位目標からできあがっている。

「日産180」の3つの大目標は名前にも込められているように、次の3つである。それは、

- ・グローバルでの販売台数を100万台増加
- ・連結売上高営業利益率8%を達成（同一会計基準に基づく）
- ・自動車事業実質有利子負債ゼロを実現

という3つである。これらの目標達成のための柱として、売上高の増加、

コスト削減、品質とスピードの向上、ルノーとの提携の最大化の4つを挙げている。「日産180」は「日産リバイバル・プラン」をより強化したような内容となっており、利益率の更なる向上および有利子負債のさらなる削減の2点は「日産リバイバル・プラン」から継続している課題であると考えることができる。特に目標に有利子負債削減、それから4本柱にコスト削減などが含まれていることから、依然としてターンアラウンドの途中であると考えることが妥当と思われる。

この「日産180」も2005年10月に達成され、現在は、中期経営計画として「日産バリューアップ」を実施している。この計画は、世界トップレベルの営業利益率の達成などを目標としたものであり、ターンアラウンドというよりは、むしろ更なる成長へ向けた目標が設定されているといえる。その意味で、現在の日産自動車は「日産リバイバル・プラン」、「日産180」を経て、ターンアラウンドに成功したといえることができる。

次節では1980年代の組織改革、1990年代の経営改革および1999年以降のカルロス・ゴーンによる経営改革の違いに関して検討する。

## 5.2. 3つのターンアラウンド戦略の違い

最後に、石原一久米によって行われたターンアラウンド戦略、辻一靖によって行われたターンアラウンド戦略、ゴーンによって行われたターンアラウンド戦略を比較し、その違いを検討したい。

3つのターンアラウンド戦略で成功したといえるのは、ゴーンによって行われたものだけであろう。石原一久米によって行われたターンアラウンド戦略も、辻一靖によって行われたターンアラウンド戦略もいずれも失敗に終わっている。そこで本節では、失敗した2つのターンアラウンド戦略とゴーンによるターンアラウンド戦略を比較することによって、ターンアラウンド戦略の成否を決めた定性的な要因に関して検討したい。

はじめに石原一久米によって行われたターンアラウンド戦略とゴーンに

よるターアラウンド戦略を比較する。石原一久米は日産における最初の大改革を行った。これは低迷する利益率および国内シェアの下落を食い止めることがポイントであった。当時の日産の状況を考えると、従業員は危機的状態を全くといっていいほど感じていないことが推測される。さらに石原の時代には、深刻な労使対立があった。

このような労使対立はターンアラウンド戦略の成功を阻む最大の制約条件であったことは容易に想像される<sup>26)</sup>。ある意味、労使対立は当時の日産自動車の特徴とも言えるものであり、この対立を放置していたことがターンアラウンド失敗の原因であったように思われる。ゴーンによるターンアラウンド戦略においては、このような労使対立は発生していない。村山工場の閉鎖にあたっては、ゴーンは労働組合には細心の注意を払っている。これはゴーン自身、ルノー時代にベルギー工場閉鎖をしたときに生じた労使紛争を体験しているからかもしれない。その意味で石原と違い、ゴーンにはターンアラウンドの成功を阻むような深刻な障害はなかった。

続く久米による改革は当時、おそらく成功したと考えられていたはずである。なぜなら一時日産初の赤字を計上するものの、その後業績が回復したからである。回復時にはそれがバブル経済による影響であるということは誰も気づくことはなかったであろう。その意味で久米の改革は徹底されなかった可能性が高い。事実、健全度は低い水準のままであった。健全度が向上する前に、ターンアラウンド戦略をやめてしまったことが、久米の最大の失敗であると思われる。ゴーンの場合、第一段階のターンアラウンド戦略といえる「日産リバイバル・プラン」の大成功後も、第二段階のターンアラウンド戦略である「日産180」を実施している。その意味で、ゴーンの場合、健全度の回復に向けて徹底した施策を行っているということがわかる。この「日産180」も成功を収めることができたことによって、日産のターンアラウンドは実質的に成功したということができるのである。

以上から、1980年代のターンアラウンド戦略とゴーンのターンアラウンド

戦略との間には、労使対立の有無、現状認識の甘さなどの違いが存在していることがわかる。

次に、辻一塙によるターンアラウンド戦略とゴーンによるターンアラウンド戦略の違いを検討したい。

辻は座間工場を閉鎖するなど、石原一久米が実施しなかった大規模なリストラを断行した。このような大規模なリストラを断行したにも関わらず、社内には危機感が生まれることはなかった。日産の倒産の噂があたかも真実のように感じられるようになった段階に行われたゴーンのターンアラウンド戦略とは従業員の態度は大きく異なっている。

ゴーンも辻と同様に、村山工場を閉鎖しているのであるが、社内への衝撃は座間工場以上であったようだ。辻が閉鎖した座間工場は他の工場と比較すれば、設備が古く老朽化していた。座間工場で作っていた車も他の工場でも生産可能なものが多く、従業員に会社の危機的な状態を認識させるには至らなかったようだ。一方、ゴーンによる村山工場の閉鎖は従業員の誰しもが想像し得なかったものであり、村山工場の閉鎖は日産が危機的な状態にあることを社内に認識させる象徴的な出来事となった。

辻一塙が目指したターンアラウンド戦略の骨子は、ゴーンが示した「日産リバイバル・プラン」と大差はない。しかし辻一塙が行ったターンアラウンド戦略には、ゴーンの「日産リバイバル・プラン」にはあるアクションプランがなく、目標達成期限もまた不明確なものであった。

2つのターンアラウンド戦略の最も大きな違いは、従業員との危機感の共有にあるであろう。ゴーンは「日産リバイバル・プラン」発表時、このプランが失敗した場合には役員全員が辞任するという不退転の決意を表明した。このようなトップによる意志表明は、従業員にも大きな衝撃となったはずである。この宣言はおそらく従業員にとどまらず、さまざまな利害関係者にもプラスの影響を与えたことが予想される。

以上から、1990年代のターンアラウンド戦略とゴーンのターンアラウンド

戦略との間には、大規模なリストラなどの象徴的な出来事の有無、明確な目標提示の有無、労使とも共有している危機感の有無などの違いが存在していることがわかる。

最後に、ゴーンによるターンアラウンド戦略の特徴を述べる。ゴーンは貪欲なまでのコスト削減・収益向上を目指している。これは部品メーカーに対するコスト削減要請に象徴されるものであろう。このようなコスト削減・収益向上の追及がゴーンのターンアラウンド戦略の特色ともいえるものである。コスト削減・収益向上が達成できるのであれば、そこにはタブーは存在しない。

ただコスト削減を行っているからといって、すべてのコストを削減しているわけではないことも、特徴といえることができるであろう。会社の収益向上に必要なものには惜しみなく資金を投入している。このような姿勢は不退転の決意で望んだ「日産リバイバル・プラン」実行時にも、研究開発と設備投資にきちんとコストをかけていたことから理解できる。

以上が、1980年代、1990年代およびゴーンが行ったターンアラウンド戦略の違いである。この違いからターンアラウンド成功に必要な不可欠な要素が見えてくる。それは、経営者と従業員の危機感の共有、徹底したコスト削減・収益向上の追及、労働組合などに代表される利害関係者の支援の3つである。この3つが非常に重要なことであることは日産のケーススタディをみれば、明らかであろう。この3つ要素を取り入れたターンアラウンド施策を実施することが、ターンアラウンド成功の鍵となると考える。

## 6. おわりに

本論文ではターンアラウンド戦略の成否を測定するための健全度の検討と、ターンアラウンド戦略のケーススタディとして日産を取り上げた。

ターンアラウンド戦略の成否を決める健全度は、論者によってかなり異

なるものである。倒産可能性で評価する論者もいれば、収益性で評価する論者もいる。この点を鑑みれば、かならずしも健全度に関して、先行研究において画一した定義がなされているわけではない。そこで倒産の定義に立ち返り、新たな健全度の測定方法として、倒産可能性と収益性・成長性を倒産可能性でウエイト付けした健全度を提案した。今回提示した測定方法は一つの考え方であるのは確かなことであるが、自動車メーカーに適用した限り、企業の状況を測定するために有用であると考ええる。

この健全度の推移を用いて、日産自動車の1980年代、1990年代およびゴーンが行ったターンアラウンド戦略を評価したところ、ゴーンが行ったターンアラウンド戦略以外は成功したということとはできない。1990年代の日産の苦境を見る限り、健全度は決して回復していなかったと判断してもよいと推測される。3つのターンアラウンド戦略を詳しく見てみることによって、ターンアラウンド成功に不可欠と思われる要素を見出すことができた。それは、経営者と従業員の危機感の共有、徹底したコスト削減・収益向上の追及、労働組合などに代表される利害関係者の支援の3つである。

日産自動車のケーススタディから得られた3つの要素は、決して日産自動車だけに限定されるものではないと考える。危機感の共有、徹底したコスト削減・収益性の向上、利害関係者の支援はターンアラウンドを目指すあらゆる企業に必要な要素であるはずである。この3つのいずれかが欠けた場合には、おそらくターンアラウンド戦略の成功が困難となることは言うまでもない。この3つの要素を踏まえた上で、適切なターンアラウンド戦略を実施することこそが、ターンアラウンド戦略成功の鍵となると考える。

#### 注

- 1) 大柳 [2004]
- 2) Robbins & Pearce II [1992]



- 3) Chowdhury & Lang [1996] の研究では、ROI を税引前純利益÷(株主資本+長期負債+非流動キャピタル・リース) という計算式で計算している。
- 4) 今口=柴 [1999] 第4章第7節。pp.177-179.
- 5) 今口=柴 [1999] の研究では、健全度をターンアラウンド戦略の成否の判断基準として利用しているわけではない。アンケート項目を会社の沿革、経営の理念、経営戦略と組織、経営者の属性と認識、業績の5分類にわけ、健全度との関係を考察している。今口=柴 [1999] pp.177-199.
- 6) 同様の指摘が Kirchhoff & Kirchhoff [1980], Chowdhury & Lang [1996] でなされている。
- 7) Hofer [1980] では、健全度を戦略的健全度と業務的健全度に分けて、ターンアラウンド戦略の効果を示している。戦略的健全度を収益性・成長性で、業務的健全度を倒産可能性で測定できるとすれば、本論が目指しているものは、Hofer のいう健全度を測定しようとしていると考えることができる。
- 8) ニューラルネットワークモデルの最大のメリットは分散的表現による情報表現の頑健性が得られるということである。しかし一方で計算過程がブラックボックスとなってしまう、結果の評価が難しいともいわれるが、このモデルは再構築学習法、クロスバリデーションおよび解析的な偏微係数の導入によって、ニューラルネットワークが持つ初期値依存の問題が解決でき、さらに各変数の貢献度を測定することもできるものである。
- 9) 具体的には、(当期売上高+前期売上高+前々期売上高+3期前売上高)÷(前期売上高+前々期売上高+3期前売上高+4期前売上高)×100で計算した。
- 10) 売上高経常利益率のほかに、売上高営業利益率、売上高税引前当期純利益率、売上高当期純利益率に関しても健全度の計算を行ったが、平均値、分散ともに大きな違いが見られなかった。そこで金融収支が営業利益には含まれていないこと、および当期純利益は近年、巨額な特別損益の計上の影響が大きいう理由から、本論文では経常利益によって計算される売上高経常利益率を用いることとした。
- 11) 逆S字型のウエイトは  $Y=X^2$  の変化分を用いて計算した。w は全サンプルの中で倒産可能性がもっとも高いものが1、もっとも低いものが0となっている。
- 12) 図表2の中には、トヨタ自動車といすゞ自動車が含まれていない。これは両社が3月決算でなかったことに起因している。トヨタ自動車が1994年まで6月決算、いすゞ自動車が1994年まで10月決算であった。このため、この表から除外した。
- 13) 日産自動車のケーススタディは、さまざまな参考文献および参考資料より作成したものである。
- 14) 石山 [1989] p.79.
- 15) この技術企画室の責任者が石原の後継者となる久米豊であった。

- 16) 座間工場のロボット化の程度は当時世界でも最高水準のものであった。梶原 [1980] p.126.
- 17) 日産における労使対立はこの時点に始まったことではない。1953年日産が倒産の危機に見舞われた労働大争議以来続く日産の特色ともいえるものである。
- 18) 石山 [1989] p.87. 当時の状況は「三人の天皇」という言葉で端的に表すことができる。三人の天皇とは、会長の川又、社長の石原、そして労働組合の塩路である。この当時の状況は淀 [1987] pp. 4-8. および pp. 31-61. で詳しく述べられている。
- 19) 石山 [1989] p.132.
- 20) 原価低減活動を詳しく見ると、実際の活動はすべて工場単位で行われていたというのは興味深い。具体的には、村山工場ではMM活動（「もうかるむらやま向上づくり」の頭文字をとった合理化運動）、吉原工場ではMY活動（「もうけるよしはら向上」の頭文字をとった経費削減運動）、横浜工場ではプロム（「俺たちはプロなんだ」という意識をこめた改善活動の総称）、九州工場のMZ活動（「むだをゼロにする」の頭文字をとったスローガン）などがあげられる。活動目的は全工場ともに同じものであるのだが、実際は工場主導で行われていた。ここにも日産が抱えるセクショナリズムの一端が垣間見える。
- 21) 格下げによる影響に関しては、大柳 [2000] を参照。大柳 [2000] ではR&Iの格付データを利用し、格付変更と株価の関係に関して実証分析を行っている。ここでは格付けが2ノッチ以上下落した場合には、格付発表後急激に株価が下落することが示されている。
- 22) この7つの問題に関しては、日経ビジネス編 [2000] で詳細な解説がなされている。
- 23) この7つの問題を大柳 [1998] でしめた分類で再分類すると、経営者グループのトップマネジメントチーム要因、組織グループの経営管理体制要因、製品グループの製品戦略要因・在庫管理要因・販売要因、営関係グループの対外関係要因となる。このことから、ゴーンが就任した当時の日産自動車には5つのグループすべてに問題が生じていたのである。
- 24) 詳しくは、日本経済新聞社編 [2000] pp. 262-288. を参照。ここには「日産リバイバル・プラン」の発表時のゴーンのスピーチ原稿の和訳が掲載されている。
- 25) 詳しくは、日経ビジネス編 [2000] pp. 75-82. を参照。
- 26) 日夏は労働組合との関係の重要性を指摘している。今口=柴 [1999] 第2章第2節。pp. 50-72.

## 参考文献

- 今口忠政 [1995]「組織の衰退類型とターンアラウンド戦略」『経済・経営論叢』30 (2・3), pp.308-328.
- 今口忠政, 柴孝夫編 [1999]『日本企業の衰退メカニズムと再生化』多賀出版
- 大柳康司 [1998]「倒産診断モデルに関する一試案」『三田商学研究』41(3), pp.161-188.
- 大柳康司[2000]「格付情報の利用」森脇彬編『現代債券格付論』税務経理協会, pp.259-283.
- 大柳康司 [2004]「ターンアラウンド戦略の類型と効果」『専修経営学論集』第78号, pp.115-162
- 岡本大輔, 古川靖洋, 大柳康司 [2000. a]「ニューラルネットワークの経営学研究への適用可能性Ⅰ」『三田商学研究』43(1), pp.13-44.
- 岡本大輔, 古川靖洋, 大柳康司 [2000. b]「ニューラルネットワークの経営学研究への適用可能性Ⅱ」『三田商学研究』43(特別号) pp.51-66.
- 清水龍瑩 [1981]『現代企業評価論』中央経済社
- Altman, E. I. [1968], "Financial Ratios, Discriminant Analysis And The Prediction Of Corporate Bankruptcy," *The Journal of FINANCE*, Sept., pp.589-609.
- Altman, E. I. [1983], *Corporate Financial Distress*, John Wiley & Sons. Inc. (青木英男訳『現代大企業の倒産』文真堂, 1992)
- Argenti, J. [1976], *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*, McGraw-Hill Book Company. (中村元一訳『会社崩壊の軌跡—生き残るための戦略—』日刊工業新聞社, 1977)
- BarkerⅢ, V. L. & I. M. Duhaime [1997], "Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence," *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.13-38.
- BarkerⅢ, V. L., P. W. Patterson, Jr., and G. C. Mueller [2001], "Organizational Causes and Strategic Consequences of the Extent of Top Management Team Replacement During Turnaround Attempts," *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.2, pp.235-269.
- Chowdhury, S. D. & J. R. Lang [1996], "Turnaround in Small Firms: An Assessment of Efficiency Strategies," *Journal of Business Research*, Vol.36, pp.169-178.
- Hambrick, D. C. & S. Schecter [1983], "Turnaround Strategies in Mature Industrial-product Business units," *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.231-248.
- Hofer, C. W. [1980], "Turnaround Strategies," *Journal of Business Strategy*, Vol.1, pp.19-31.

- Kirchhoff, B. A. & J. J. Kirchhoff [1980], "Empirical Assessment of the Strategy/Tactics Dilemma," *Proceedings of the Academy of Management*, Aug., pp.7-11.
- Nugent, J. H. [1989], "*Corporate decline: Causes, Symptoms, and prescriptions for a turnaround*," Ph.D. dissertation, Business School Lausanne (Switzerland).
- Robbins, D. K. & J. A. Pearce II [1992], "Turnaround: Retrenchment and Recovery," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.287-309.
- Zavgren, C. V. [1985], "Assessing the Vulnerability to Failure of American Industrial Firms: A Logistic Analysis," *Journal of Business Finance & Accounting*, vol.12, no.1, Spring, pp.19-45.

### 参考資料

- 碓義朗 [1987] 『日産意識大革命—巨大企業にながら起こったか—』ダイヤモンド社
- 石山順也 [1989] 『日産・快進撃へ』日本能率協会
- 板垣英憲 [2001] 『カルロス・ゴーンに学ぶ改革の極意』KKベストセラーズ
- 上杉治郎 [1999] 『日産よ、屈辱をバネに立ち上がれ』エール出版社
- 上杉治郎 [2001] 『日産自動車の失敗と再生』ベスト新書
- 遠藤徹 [1988] 『日産自動車激走の秘密』ぱる出版
- 大富敬康 [2001] 『カルロス・ゴーン人を動かす技術』日本文芸社
- 小代真 [2000] 『日産は蘇るか！崩壊か？』文芸社
- 角間隆 [2000] 『日産ゴーン「成算ありやなしや」』小学館文庫
- 梶原一明 [1980] 『日産自動車の決断』プレジデント社
- 金子昭三 [1983] 『日産の大反抗』こう書房
- 鎌田慧 [1992] 『トヨタと日産』講談社文庫
- カルロス・ゴーン, 小宮和行『カルロス・ゴーンの「答えは会社のなかにある」』あさ出版
- 国友隆一 [1988] 『日産の大逆襲が始まった』あっぷる出版社
- 柴田昌治 [1988] 『何が、日産自動車を変えたのか。』PHP研究所
- 財部誠一 [2000] 『カルロスゴーンは日産を変えるか』PHP研究所
- 財部誠一 [2002] 『カルロス・ゴーンは日産をいかにして変えたか』PHP文庫
- 立辺純太 [1979] 『日産自動車の時代』オーエス出版社
- 佃義夫 [1999] 『トヨタの野望、日産の決断』ダイヤモンド社
- 日経ビジネス編, 伊藤良二解説 [2000] 『ゴーンが挑む7つの病』日経BP社
- 日産自動車株式会社調査部 [1983] 『21世紀への道—日産自動車50年史』日産自動車
- 日本経済新聞社編 [2000] 『起死回生』日本経済新聞社
- 野上務 [1988] 『ホンダにだけは敗れたくない日産の事情』あっぷる出版社

長谷川洋三 [2001]『ゴーンさんの下で働きたいですか』日経ビジネス人文庫

藤谷文雄 [1995]『日産が危ない』エール出版社

丸山恵也, 藤井光男 [1997]『トヨタ・日産』大月書店

安田有三 [2002]『ゴーン革命が日産を減ぼすか』KKベストセラーズ

鷺谷知良 [1991]『日産とホンダが合併する日』あっぷる出版社

# (付記)

竹林先生には入職以来、さまざまなご指導をいただきました。教授会での席がずっと隣であったこともあり、大学・学部の状況に関しても、丁寧にご説明いただいたことを忘れることはありません。

竹林先生のご冥福をお祈り申し上げます。